

## Definindo Entrepreneurship<sup>1</sup>

*J. Barton Cunningham e Joe Lischeron*

### Introdução

Nós continuamos a conhecer muito pouco sobre empreendedores, embora exista muito interesse e muitas publicações sobre este tema. Muito do material publicado é fragmentado e bastante discutível. Por exemplo, indivíduos auto-empregados e proprietários de firma podem ser surpreendidos ao aprender que alguns acadêmicos e pesquisadores sugerirão que eles não são realmente "empreendedores", mas "proprietários de pequenos negócios". De fato, muitas pessoas que tenham se percebido por tanto tempo como empreendedores bem sucedidos não se adequariam às definições que atualmente estão sendo propostas.

A escolha das bases apropriadas para a definição e compreensão da pessoa empreendedora cria um problema desafiante para pesquisadores acadêmicos e escritores. O campo da pesquisa tem sido descrito como sendo jovem, em um estágio formativo e ainda em sua infância (Paulin et al., 1982; Perryman, 1982; Peterson e Horvath, 1982; Sexton, 1982). Não existe, geralmente, definição aceita ou modelo acabado sobre o que o empreendedor é ou faz (Churchill e Lewis, 1986). Na década passada, emergiu um número de tendências que se distinguiram entre empreendimento individual e corporativo (Wortman, 1987) e empreendedor e proprietário de pequenos negócios (Carland et al., 1984). Uma vasta literatura procura ordenar critérios de criatividade e inovação e as pessoas tratam-nas como aparência e estilo. Modelos do líder empreendedor são quase tão abundantes quanto o número de autores que escrevem acerca deles.

Uma vasta literatura tem apresentado uma ordenação dos estudos acadêmicos para esquemas prescritivos de cenários para novos empreendimentos. O termo "empreendedor" tem sido, frequentemente, aplicado para o fundador de um novo negócio, ou a uma pessoa "que iniciou um novo negócio onde não havia algum antes" (Gartner, 1985). Nessa visão, qualquer um que herda (Henry Ford II) ou compra uma empresa existente (a compra de Georges Steinbrenner dos Yankees), ou gerência uma revitalização organizacional como um empregado (Lee Iacocca) não é, por definição, um empreendedor. Outros reservam o termo para aplicar somente a atividade criativa e inovadora (Schumpeter, 1934). Com esta última definição, a maioria delas perseguindo atividades empreendedorais e de negócios seriam excluídas. Ainda mais, outras referem-se à identificação e exploração de uma oportunidade como sendo empreendedorial (Peterson, 1985). Aqueles que desenvolvem um nicho de mercado ou desenvolvem uma estratégia para satisfazer alguma necessidade, são também, para alguns, chamados de empreendedores (Garfield, 1986).

Existe um número de escolas de pensamento que vêem a noção do empreendedor a partir de perspectivas fundamentalmente diferentes. O termo tem sido usado para definir uma ampla ordem de atividades, tais como a criação, fundação, adaptação e gestão de empreendimentos de risco. Nenhuma disciplina simples fornece as ferramentas para a gestão de risco empreendedorial (Stevenson, 1988).

---

<sup>1</sup> Artigo publicado originalmente em *Journal of Small Business Management*, v.29. n. 1 Janeiro 1991. editado por JSBM, Bureau of Business Research, College of Business and Economics. West Virginia, Morantown. WV, 26506-6025, U.S.A. Traduzido de: *Defining Entrepreneurship*, por: Adm. Jovino Moreira da Silva. MS. 'No original turnaround

Com uma tal variação de pontos de vista; não é surpresa que um consenso não tenha sido alcançado sobre o que seja empreendedor.

Este artigo descreve seis escolas de pensamento e tenta mostrar como elas podem ser úteis para a compreensão do processo empreendedor. Essas escolas oferecem pontos de vista únicos e próprios para ilustrar o que o empreendedor faz e quais são as suas funções e processos-chave.

## **Escolas de Pensamento sobre Empreendedores**

Embora um acordo sobre definição possa servir para unir os campos, as atividades de pesquisa parecem cair dentro das seis escolas de pensamento, cada qual com seus próprios conjuntos básicos de crenças. Cada uma dessas escolas pode ser categorizada de acordo com o seu interesse em estudar as características pessoais, as oportunidades, a gestão, ou a necessidade de adaptação de um empreendimento de risco existente.

### **Avaliando as Qualidades Pessoais**

1. Escola do Empreendedor "Grande Pessoa"
2. Escola das Características Psicológicas do Empreendedor

### **Oportunidades de Reconhecimento**

3. Escola Clássica Empreendedorial

### **Ações e Gestão**

4. Escola de Gestão Empreendedorial
5. Escola de Liderança Empreendedorial
6. Escola de Intraprendimento Empreendedorial

Diferentes situações empreendedoras, de iniciação, crescimento e maturidade de um empreendimento de risco, podem requerer diferentes comportamentos e habilidades. Os comportamentos e habilidades das diferentes escolas de pensamento são apresentados na Tabela 1 e descritos nos parágrafos seguintes.

## **Escola do Empreendedor "Grande Pessoa"**

São os empreendedores (como os líderes) nascidos feitos ou são feitos? Pode alguém ensinar a outrem ou aprender a ser um gerente, um líder ou empreendedor, ou os indivíduos vêm a este mundo já trazendo os genes ou a capacidade inata para desenvolver estas atividades? Como existe (ou existiu) uma escola que acreditou no líder carismático, deve também existir uma escola que pode ser chamada de Escola do Empreendedor "Grande Pessoa".

Os colunistas de jornal diário fornecem retalhos de uma corrente de "grandes nomes" ordenados desde os Fords ou os Kennedys até um Lee Iacocca, um Enzo Ferrari, um Rockefeller, um Trump ou um Bronfman. As histórias de televisão pintam caracteres fictícios e biográficos deste gênero. Os escritores de revistas, tais como Fortune, Business Week, oferecem documentários não sobre a vida dura diária de trabalho, sobre o empreendedor perseverante, mas sobre histórias espalhafatosas excepcionais da "grande pessoa" bem sucedida.

O quadro apresentado é usualmente aquele do poder, do sucesso, da saúde, da imagem de nossa elite de negócio. Para serem inspiradores esses indivíduos devem ser hábeis para apresentar ideias, conceitos e acreditar que outras achem interessante, intrigante ou estimulante. Isto sugere que eles são

dotados de certos tratos ou qualidades que os diferenciam dos outros (Garfield, 1986; Hughes, 1986; Silver, 1985).

As biografias, frequentemente, identificam a habilidade intuitiva da "grande pessoa" para reconhecer uma oportunidade e tomar a decisão apropriada. Eles dão a entender que, sem esta faculdade "inata" para intuição, os indivíduos seriam como o resto de nós mortais a quem faltam o instinto que um Estee Lauder tem para aquelas fragrâncias que venderão e aquelas que não venderão. Os editores de MAD Magazine relataram que respondem mais aos seus instintos, sentidos e intuições enquanto outros editores de magazines respondem aos orçamentos e análises de mercado, Iacocca descreve isto como um sentido para um problema e uma habilidade decisiva para tomar decisões quando outros ainda estão olhando para os fatos (Iacocca, 1984).

O empreendedor bem sucedido é também descrito como tendo um forte sentido para a independência e para o sucesso, com alto nível de vigor, persistência e autoestima. Esse indivíduo tem, se não mais, uma crença excepcional em si mesmo (ou si mesma) e em suas habilidades. O indivíduo é "o que ele ou ela é" e mudanças significantes podem não ser realizáveis (Roscoe, 1973). Atenção é gasta em traços tais como energia, perseverança, visão e predisposição<sup>2</sup>, ou habilidades tais como ser inspirador e motivador. Outros traços frequentemente mencionados incluem atratividade física (tais como altura, peso, estrutura física), popularidade e sociabilidade, inteligência, conhecimento, julgamento, fluência e discurso; também tato, diplomacia e capacidade decisória.

Qual desses traços é mais importante? São alguns mais importantes que outros ou são todos eles importantes ao mesmo tempo? Existe pouca evidência para sugerir que certos traços estão associados com os empreendedores bem sucedidos. Pesquisas recentes sobre liderança, tentando descrever a "grande pessoa" pela identificação de traços inatos, chegaram a conclusões similares. Os pesquisadores, contudo, concluíram que os traços não descreverão, totalmente, os elementos de liderança e muitos elementos de influência situacional em quem será um líder bem sucedido ou não (Yukl, 1981).

---

<sup>2</sup> No original single-mindedness.

**Tabela 1**  
**SUMÁRIO DE ABORDAGENS PARA DESCRIÇÃO DE EMPREENDEDOR**

Modelo Empreendedorial	Foco Central ou Propósito	Pressupostos	Comportamento e Habilidades	Situação
Escola "Grande Pessoa"	O empreendedor tem uma habilidade intuitiva - um sexto sentido - e traços e instintos que já nascem com ele ou ela	Sem esta intuição de nascimento, o indivíduo seria como o resto dos mortais que "carecem dessa necessidade".	Intuição, vigor, energia, persistência e auto-estima.	Iniciação
Escola de Características Psicológicas	Os empreendedores têm valores próprios, atitudes e necessidades às quais os direcionam	As pessoas comportam-se de acordo com seus valores; o comportamento resulta de tentativas de satisfação de necessidades.	Valores pessoais, assumir riscos, necessidades de realização e outros.	Iniciação
Escola Clássica	A característica central do comportamento empreendedorial é a inovação	O aspecto crítico do empreendedor está no processo de fazer muito mais do que para si próprio.	Inovação, criatividade e descoberta.	Iniciação e crescimento rápido.
Escola de Gestão	Os empreendedores são organizadores de um empreendimento econômico; eles são pessoas que se organizam, apropriam-se, gerenciam e assumem riscos.	Os empreendedores podem ser desenvolvidos e treinados nas funções técnicas de administração.	Planejamento da produção, organização de pessoal, capitalização e orçamento.	Crescimento rápido e maturidade.
Escola da Liderança	Os empreendedores são líderes de pessoas; eles têm a habilidade para adaptar seus estilos às necessidades das pessoas.	Um empreendedor não pode acompanhar suas metas sozinho ou sozinha, mas depende de outras pessoas.	Motivação, direção e liderança.	Crescimento rápido e maturidade
Escola de Intrapreneador	As habilidades empreendedorais podem ser úteis em organizações complexas; o intrapreneurismo é o desenvolvimento de unidades independentes para criar, mercadizar e expandir serviços.	As organizações necessitam adaptar-se para sobreviver; a atividade empreendedorial conduz à construção organizacional e os empreendedores tornam-se gerentes.	Perceptividade para oportunidades e decisões de maximização	Maturidade e mudanças

As histórias de "Grande Pessoa" são largamente lidas por várias razões: 1) a teoria é simples e não depende de conceitos elaborados e definições de jargões; 2) a teoria define um empreendedor pelos conceitos e traços muito mais valiosos; 3) a teoria que é comumente compreendida por outros contém verdades do senso comum a respeito das pessoas.

### **Escola das Características Psicológicas do Empreendedor**

Pensa-se amplamente que as necessidades de alguém, as direções, as atitudes, crenças e os valores são determinantes primários de comportamento (isto é, o que alguém faz). A pessoa se comporta de acordo com seus valores além da conta, a despeito de variações situacionais. De forma similar, o comportamento de alguém resulta de tentativas de satisfazer necessidades, sejam elas de poder, de reconhecimento, realização ou de aceitação e de amor.

Esta escola psicológica, que focaliza os fatores de personalidade, acredita que o empreendedor tem valores ímpares e atitudes para o trabalho e a vida. Estes, além da certeza de necessidades dominantes, impulsionam o indivíduo para comportar-se de certas maneiras. Os empreendedores podem ser diferenciados dos não-empreendedores por características de personalidade.

*As pessoas que possuem as mesmas características como empreendedores, terão uma tendência mais alta (ou potencial) para desempenhar atos empreendedorais, do que aquelas que não possuem tais características (Lachman, 1980).*

Três características de personalidade têm recebido considerável atenção nas pesquisas: 1) valores pessoais, tais como honestidade, obrigação, responsabilidade e comportamento ético; 2) propensão para assumir riscos; e 3) a necessidade de realização.

**Sistema de Valores Pessoais.** E, de modo simples, socialmente desejável para os empreendedores serem honestos e honrados, terem um senso de responsabilidade e justiça com outras pessoas, serem éticos, incorruptíveis, escrupulosos, dignos de confiança e conscienciosos? São estes valores necessários para o sucesso? Existe numerosas descrições - tanto na ficção como na vida real - que apresentam os empreendedores como aéticos, inescrupulosos, desonestos e totalmente egoístas. Contudo, estudos de empreendedores indicam que muitos são altamente éticos e socialmente responsáveis, comparado à população em geral (Cunnigham e Lischeron, estão à mão).

Esta escola geralmente acredita que os empreendedores não podem ser desenvolvidos ou treinados em situações de sala de aula. Muitas das habilidades dos empreendedores são relacionadas com uma personalidade ou estilo de comportamento que desenvolveu ao longo do tempo, principalmente através de relacionamentos com os pais e professores, sobretudo no alvorecer da vida. Valores e ideias fomentadas na família de uma pessoa, na escola, na igreja, na comunidade e mesmo na cultura permanecem com o indivíduo e guiam-no por toda a vida. Esses valores são aprendidos e internalizados e refletem o processo de socialização dentro de uma cultura. Valores pessoais são básicos para o modo como um indivíduo se comporta e serão expressos independentemente de uma situação.

**Propensão para assumir riscos.** John Stuart Mill, ao introduzir o termo *entrepreneurship* para o campo da economia, sugeriu que a orientação para o risco era fator-chave para distinguir o empreendedor do gerente (Mill, 1934). Alguns escritores sugerem que a função empreendedorial primeiramente envolva o risco calculado e aceitação do risco (Palmer, 1971). Os riscos envolvem não somente o sucesso financeiro, mas oportunidades de carreira, relações familiares e bem-estar psíquico (Liles, 1974; Sarachek 1978). Schumpeter (1934) discorda, reconhecendo que a aceitação do risco é inerente ao proprietário e que os empreendedores, os associados, não são necessariamente proprietários. Apesar disso, três recentes definições de empreendedor em dicionário (Random House, 1967; Webster's 1966; Funk and Wagnalls, 1968) incluem a noção de assumir os riscos do negócio.

Como esta escola define, assumir riscos não é um desejo para tentar as habilidades de um jogador em Las Vegas. Em vez disso, os empreendedores preferem assumir riscos moderados em situações onde eles tenham algum grau moderado de controle ou habilidade na realização de algum lucro. Eles não preferem situações que envolvam ou extremos de riscos ou de certezas (McClelland, 1961; McClelland e Winter, 1969).

Muito da literatura empreendedorial tem incluído a decisão de risco como uma das maiores características do empreendedor. A prática empreendedora e a gestão de negócios também têm sido

percebido como importante. O executivo principal da Ford Motor Company expressou a seguinte afirmação sobre decisão de risco no empreendimento:

*Nós estamos permitindo a nossos gerentes agir mais como empreendedores, como o proprietário de seus próprios negócios - levando-os a conhecer que existem sensíveis recompensas para decisões de risco. Quando eu digo "decisão de risco" eu não estou falando sobre aventurismo "fundilhos-de-cuecas". Eu não estou falando acerca de roletas de dados de Lãs Vegas. Eu estou falando acerca de um julgamento experiente que sempre permite decisões a serem feitas de um modo oportuno - julgamento que não requer que cada questão seja estudada ao ponto da exaustão. (Gordon, 1985).*

Alguns escritores (da Escola Clássica) pontuadamente distinguem a atividade empreendedorial da atividade administrativa, insistindo que é impossível um empreendedor sem o pensamento de interação e complementação entre suas atividades de inovação e de criatividade. Ainda mais, anterior ao século dezoito, Cantillon descreveu o empreendedor como um tomador de decisão racional "que assume o risco e promove a administração da firma" (Kilby, 1971).

Necessidade de Realização. A industrialidade e a necessidade de realização são valores específicos largamente sustentado por muitos indivíduos em certas culturas. O indivíduo que tenha aprendido o valor da industrialidade no processo de crescimento está muito mais propenso a ter uma alta necessidade de trabalhar duro e realizar algo significativo. O texto clássico de Weber, A ética protestante e o espírito do capitalismo, conclui que algumas culturas realizam mais do que outras por causa dos valores de seus povos. O desenvolvimento do capitalismo e a direção empreendedorial são devidos amplamente.

As histórias de "Grande Pessoa" são largamente lidas por várias razões; 1) a teoria, simples e não depende de conceitos elaborados e definições de jargões; 2) a teoria define um empreendedor pelos conceitos e traços muito mais valiosos; 3) a teoria que é comumente compreendida por outros contém verdades do senso comum a respeito das pessoas.

### **Escola das Características Psicológicas do Empreendedor**

Pensa-se amplamente que as necessidades de alguém, as direções, as atitudes, crenças e os valores são determinantes primários de comportamento (isto é, o que alguém faz). A pessoa se comporta de acordo com seus valores além da conta, a despeito de variações situacionais. De forma similar, o comportamento de alguém resulta de tentativas de satisfazer necessidades, sejam elas de poder, de reconhecimento, realização ou de aceitação e de amor.

Esta escola psicológica, que focaliza os fatores de personalidade, acredita que o empreendedor tem valores ímpares e atitudes para o trabalho e a vida. Estes, além da certeza de necessidades dominantes, impulsionam o indivíduo para comportar-se de certas maneiras. Os empreendedores podem ser diferenciados dos não-empreendedores por características de personalidade.

*As pessoas que possuem as mesmas características com empreendedores, terão uma tendência mais alta (ou potencial) para desempenhar atos empreendedoriais, do que aquelas que não possuem tais características (Lachman, 1980).*

Três características de personalidade têm recebido considerável atenção na pesquisa: 1) valores pessoais, tais como honestidade, obrigação, responsabilidade comportamento ético; 2) propensão para assumir riscos; e 3) a necessidade de realização.

**Sistema de Valores Pessoais.** É, de modo simples, socialmente desejável para o empreendedores serem honestos e honrados, terem um senso de responsabilidade com outras pessoas, serem éticos, incorruptíveis, escrupulosos, dignos de confiança e conscienciosos? São estes valores necessários para o sucesso? Existe numerosas descrições - tanto na ficção como na vida real - que apresentam os empreendedores como aéticos, inescrupulosos, desonestos e totalmente egoístas. Contudo, estudos de empreendedores indicam que muitos são altamente éticos e socialmente responsáveis, comparado à população em geral (Cunnigham e Lischeron, estão à mão).

Esta escola geralmente acredita que os empreendedores não podem ser desenvolvidos ou treinados em situações de salas de aula. Muitas das habilidades dos empreendedores são relacionadas com uma personalidade ou estilo de comportamento que desenvolveu ao longo do tempo, principalmente através de relacionamentos com os pais e professores, sobretudo no alvorecer da vida. Valores e ideias fomentadas na família de uma pessoa, na escola, na igreja, na comunidade e mesmo na cultura permanecem com o indivíduo e guia-o por toda a vida. Esses valores são aprendidos e internalizados e refletem o processo de socialização dentro de uma cultura. Valores pessoais são básicos para o modo como um indivíduo se comporta e serão expressos independente de uma situação.

**Propensão para assumir riscos.** John Stuart Mill, ao introduzir o termo entrepreneurship para o campo da economia, sugeriu que a orientação para o risco era o fator-chave para distinguir o empreendedor do gerente (Mill, 1984). Alguns escritores sugerem que a função empreendedorial primeiramente envolva o risco calculado e aceitação do risco (Palmer, 1971). Os riscos envolvem não somente o sucesso financeiro, mas oportunidades de carreira, relações familiares e bem-estar psíquico (Liles, 1974; Sarachek, 1978). Schumpeter (1934) discorda, reconhecendo que a aceitação do risco é inerente ao proprietário e que os empreendedores, os associados, não são necessariamente proprietários. Apesar disso, três recentes definições de empreendedor em dicionários (Random House, 1967; Webster's 1966; Funk and Wagnalls, 1968) incluem a noção de assumir os riscos do negócio.

Como esta escola define, assumir riscos não é um desejo para tentar as habilidades de um jogador em Las Vegas. Em vez disso, os empreendedores preferem assumir riscos moderados em situações onde eles tenham algum grau moderado de controle ou habilidade na realização de algum lucro. Eles não preferem situações que envolvam ou extremos de riscos ou de certezas (McClelland, 1961; McClelland e Winter, 1969).

Muito da literatura empreendedorial tem incluído a decisão de risco como uma das maiores características do empreendedor. A prática empreendedora e a gestão de negócios também têm sido percebido como importante. O executivo principal da Ford Motor Company expressou a seguinte afirmação sobre decisão de risco no empreendimento:

*Nós estamos permitindo a nossos gerentes agir mais como empreendedores, como o proprietário de seus próprios negócios - levando-os a conhecer que existem sensíveis recompensas para decisões de risco. Quando eu digo "decisão de risco" eu não estou falando sobre aventurismo "fundilhos-de-cuecas". Eu não estou falando acerca de roletas de dados de Las Vegas. Eu estou falando acerca de um julgamento experiente que- sempre permite decisões a serem feitas de um modo oportuno-julgamento que não requer que cada questão seja estudada ao ponto da exaustão. (Gordon, 1985).*

Alguns escritores (da Escola Clássica) pontuadamente distinguem a atividade empreendedorial da atividade administrativa, insistindo que é impossível um empreendedor sem o pensamento de interação e complementação entre suas atividades de inovação e de criatividade. Ainda mais, anterior ao

século dezessete, Cantillion descreveu o empreendedor como um tomador de decisão racional "que assume o risco e promove a administração da firma" (Kilby, 1971).

**Necessidade de Realização.** A industrialidade e a necessidade de realização são valores específicos largamente sustentado por muitos indivíduos em certas culturas. O indivíduo que tenha aprendido o valor da industrialidade no processo de crescimento está muito mais propenso a ter uma alta necessidade de trabalhar duro e realizar algo significativo. O texto clássico de Weber, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, conclui que algumas culturas realizam mais do que outras por causa dos valores de seus povos. O desenvolvimento do capitalismo e a direção empreendedorial são devidos amplamente aos valores culturais que são dominantes em certos países. Os valores protestantes encorajam a necessidade de realização visto que a vida de uma pessoa é para ser julgada por suas realizações. (Hagen, 1962; McClelland, 1961; McClelland e Winter, 1969; McClelland, Atkinson, Clark e Lowell, 1976; Weber, 1905 e 1958).

A crença de que os empreendedores podem ter, distintamente, uma necessidade mais alta de realização é amplamente sustentada (McClelland, 1965). Contudo, a necessidade de realização, isolada de outras variáveis, pode ser um preditor fraco de uma tendência do indivíduo para iniciar um negócio (Hull, Bosley e Udell, 1980). Tendo uma necessidade semelhante e achando-se bloqueado e frustrado pela burocracia das grandes organizações, podem ser proporcionadas, de acordo com esta escola, condições para impulsionar o indivíduo para uma aventura empreendedorial.

Em suma, a escola psicológica de empreendedor acredita que certos valores e necessidades dos indivíduos são precondições necessárias para o empreendimento. Visto que estes valores são aprendidos desde cedo na vida e são bem estabelecidos de forma prévia pelos adultos, as características empreendedorais são duras para serem inculcadas nas universidades e escolas. As características que têm recebido uma ocupação maior da atenção incluem: necessidade de realização, locus de controle, decisão de risco, tolerância de ambiguidade e comportamento tipo A (Begley e Boyd, 1987; Brockhaus, Sr. e Horwitz, 1986).

### **A Escola Clássica Empreendedorial**

Um exame da etimologia do termo "empreendedor" fornece insight do ponto de vista clássico que distingue entre um "gerente" e um "empreendedor". A palavra deriva do verbo francês "entreprendre", significando "incumbir-se de" e foi transladado do verbo germânico "unternehmen" que também significa "incumbir-se de". Nos idos do século dezesseis, os empreendedores eram considerados como franceses que se incumbiam de guiar expedições militares. O termo foi ampliado em 1700 para incluir contratados que se incumbiam de construir para os militares: rodovias, pontes, portos, fortificações e outras obras semelhantes. Ao mesmo tempo, economistas franceses também usaram a palavra para descrever as pessoas que assumiam riscos e incertezas para fazer inovações (de Farcy, 1973; Berthold; 1951). Essas definições abrangem a noção de comprometer-se com (ou encontrar) um empreendimento (ou aventura) que tivesse um elemento de risco e requeresse alguma criatividade ou inovatividade.

Alguém pode arguir que a diluição do termo, e portanto a confusão de hoje, começa por volta do século passado. Em 1885, o Oxford University Dictionary usou o termo para descrever "o diretor ou gerente de uma instituição musical pública: alguém que promovia entretenimento... Um contratador atuando como intermediário entre o capital e o trabalho". Esta definição reforça a noção de inovação e organização de talento ou pessoa, mas exclui o elemento de risco para um proprietário (isto é, uma instituição pública não é propriedade de um simples indivíduo). Portanto, o aspecto crítico do



empreendedor parece ser o processo de "execução" do que de "apropriação" de um negócio ou empreendimento (Herbert Link, 1982).

De fato, de acordo com Schumpeter (1934), o ingrediente chave do empreendimento permanece na inovatividade do indivíduo e pode não envolver a propriedade de todo. Se a principal função do empreendedor é conduzir novas combinações de meios de produção, então, esses "combinadores" não precisam necessariamente ser os proprietários.

A inovação, a criatividade ou a descoberta são os fatores principais que embasam o corpo clássico do pensamento e pesquisa. O empreendimento, nessa vista, refere-se ao processo de criação de uma oportunidade ou, como sugere um escritor atual, "o estilo oportunidade-procura de gestão que centelha inovações". (Peterson, 1985). Como explica um empreendedor, "Você tem de ser um sonhador criativo, ser hábil para visualizar onde você estará em x anos a partir de agora..." (Peterson, 1985).

Frequentemente, a criatividade está associada com o individualismo efervescente ou com a independência marginal de não-conformismo. É algumas vezes percebido como um comportamento anti-social tendo um impacto sobre o modo estabelecido de pensar ou comportar-se. As descobertas de Galileo, Newton e Darwin, por exemplo, inicialmente encontraram mais resistência do que apoio entusiástico.

*Porque cada ato criativo ultrapassa a ordem estabelecida em alguma forma e em algum grau, é provável em primeiro lugar parecer que é do mais excêntrico dos homens. Um inventor ordinariamente deve começar de forma isolada e traçar o grupo para si mesmo somente quando é descoberto, algumas vezes muito lentamente, que ele tenha inventado alguma parte daquilo que eles estão carecendo então. (Ghiselin, 1952).*

Muitas pessoas inovadoras, na descrição de seus processos criativos, têm enfatizado sua subjetividade e natureza individualista. O inovador é, muitas vezes, motivado para satisfazer necessidades pessoais, e algumas vezes tem pouca consideração pelo interesse da sociedade ou organizações. Existe pouca preocupação pelas reações dos outros, como sugere uma afirmação de Picasso:

*Quanto teria um espectador vivido minha pintura como eu a tenho vivido? Uma pintura vem para mim de tão longe, eu a divino, eu a vejo, eu a faço e ainda aproxima-se o dia em que eu não me veja no que tenha feito. Como pode alguém penetrar em meus sonhos, meus instintos, meus desejos, meus pensamentos, que tenha tomado um longo tempo para elaborar-se e trazê-los à luz, acima de todas as suas posses que eu tenha trazido, talvez, contra minha vontade? (Zervos, 1952).*

Um exemplo mais recente de comportamento criativo e inovativo pode ser visto na história da Apple Computer. Steve Jobs, um dos co-fundadores, é caracterizado com um indivíduo inovativo, energético, que foi hábil para excitar outros e estimular sua criatividade para deslanchar o que é essencialmente uma nova indústria. Um prodígio, teria Schumpeter predito a falência de Jobs, uma vez que a aventura foi alçada e posta em ação. A mesma energia que dirige um empreendedor pode semear a semente para a destruição da eficiência gerencial e da administração, se o caso de Steve Jobs fosse um exemplo representativo.

## **A Escola de Gestão Empreendedorial**

Como em muitos campos de estudo organizacional, o empreendimento marca profundamente a teoria gerencial. As definições iniciais de gestão ganham aceitação porque elas pareciam intuitivamente lógicas e eram assim aceitas. Essas definições, muitas das quais podem estar paralelas à tradição inicial de Henri Fayol, sugerem que os gerentes desempenham um número de funções tais como planejamento, organização, apoio, orçamento, coordenação e controle (Fayol, 1916,1950; Follet, 1942; Gulick, 1937; Mooney e Reiley, 1931; Taylor, 1911; Urwick, 1933).

A escola gerencial sugere que um empreendedor é “uma pessoa que organiza ou gerência um negócio comprometendo-se, assumindo o risco por consideração do lucro” (Webster's, 1984). John Stuart Mill, na descrição de empreendedor inclui a supervisão, o controle e o provimento de direção a uma firma (Mill, 1984).

Alguns dos manuais de empreendimento ocupam-se com. funções que remetem para comecem com: estratégia, desenvolvimento de plano de negócio, iniciação e gestão de desenvolvimento e crescimento (Good, 1989; Kao, 1989). Outros escritores definem a transição do movimento do empreendedor para o administrador profissional como uma estratégia de coordenação que inclui desde a maneira pela qual as responsabilidades são delegadas até o grau de formalidade com a qual aquelas tarefas são controladas (Roberts, 1987). Certas funções podem incluir o desenvolvimento formal dos planos de negócio, a análise de oportunidades, aquisição de recursos e trabalho dirigido às metas (Bird, 1988). Muitos cursos de universidades e de colégios oferecidos a empreendedores usam materiais colhidos de manuais escritos para gerentes de grandes organizações. Pode não existir diferenças substanciais entre um curso de marketing empreendedorial e outros marketing, ou entre o curso de capital de risco e outro de finanças, ou pelo menos, não o bastante para garantir cursos separados (Vesper, 1985).

A escola gerencial ocupa-se com os aspectos técnicos da gestão e parece ser baseada na crença de que os empreendedores podem ser desenvolvidos ou treinados numa sala de aula. Visto que muitos riscos empreendedorais falham a cada ano, uma proporção significativa dessas falências pode ser traçada pela gestão e tomada de decisão pobres, bem como pela fraqueza financeira e de marketing. De acordo com esta escola, o empreendimento é uma série de atividades aprendidas, as quais focalizam nas funções centrais da gestão de uma firma. A escola de gestão esta dirigida ao melhoramento da capacidade gerencial das pessoas através do desenvolvimento de sua orientação racional, analítica e de causa-e-efeito. Visto que, de acordo com esta escola, o empreendimento pode ser ensinado, um objetivo central é identificar as funções específicas envolvidas e fornecer treinamento aos empreendedores existentes e otimistas. Cursos tais como os novos riscos em marketing e novos; riscos em finanças são bastante apropriados, (Boberg, 1988). O treinamento nessas funções gerenciais pode, espera-se, ajudar a reduzir o número de falências de negócios.

### **Escola de Liderança Empreendedorial**

Um empreendedor é muitas vezes um líder que fica junto das pessoas para acompanhar os seus propósitos e objetivos. A escola de liderança empreendedorial é um lado não técnico da escola de gestão, a qual sugere que os empreendedores necessitam ser habilitados a apelar para que outros se “juntem à causa”. Um empreendedor bem sucedido deve também ser um "gerente de pessoas" ou um líder/mentor eficaz que desempenha um papel maior de direção, motivação e condução de pessoas. “Assim, o empreendedor deve ser um líder, hábil para definir uma visão do que é possível, e atrair as pessoas para dar apoio àquela visão e transforma-la em realidade” (Kao, 1989).

Existe dois "fluxos" de escritos dedicados a liderança empreendedorial. O primeiro fluxo de desenvolvimento tem sido agrupado dentro da escola "grande pessoa", e descreve os escritos que sugerem que certos traços e características pessoais são importantes para o sucesso. À escola da "grande pessoa", seguem as pesquisas de liderança mais recentes que sugerem traços tais como: adaptabilidade a situações, cooperatividade, energia e entusiasmo para assumir responsabilidades, como aspectos importantes do sucesso (Stogdill e Suttell, 1948; Stogdill, 1974; Bass, 1981).

O fluxo mais persuasivo da escola de liderança está preocupado com a forma como um líder conduz as tarefas e responde às necessidades das pessoas (Hemphill, 1959). Duas dimensões são importantes para a administração de uma empresa - uma preocupada com a condução das tarefas e outra como as pessoas estão fazendo o trabalho. Estas duas dimensões originam-se de pesquisas precedentes que trataram de descrever os aspectos essenciais da liderança (Hemphill, 1959).

Mais recentemente, tem existido sugestões de que os líderes ajustariam seus estilos de lideranças baseados nas situações encaradas por eles (Fiedler, 1966).. A liderança empreendedorial envolve mais do que traços pessoais ou estilos em relação a outros. O papel pode ser um ponto focal para mudança e inculcação de valores, e pode envolver as habilidades para um cenário claro de metas e criação de oportunidades. Isto inclui as habilidades de delegação de poder às pessoas, preservação de uma intimidade organizacional e desenvolvimento de um sistema de recursos humanos (Kao, 1989). Esta escola descreve um líder como o "arquiteto social" (Bennis e Nanus, 1985), ou como aquele que é "principalmente um especialista na promoção e proteção de valores" (Peters e Waterman, Jr., 1982). Estes valores podem ser semelhantes àqueles de Watson da IBM, que enfatizava "o respeito pelo indivíduo", e de Walter Hoving da Tiffany, que sugeriu que nós devêssemos "ser verdadeiros para nossa própria estética".

Certos escritores fazem a distinção entre conduzir (liderar) e exercer o controle gerencial sobre as pessoas. O empreendedor está embebido em uma rede social complexa que pode inibir ou ampliar o desenvolvimento do risco. A rede fornece ideias, acesso a recursos necessários, ao comprometimento e assistência à condução das tarefas e a habilidades de envolvimento com empregados. Tem sido proposto que os líderes mais eficientes são aqueles que criam uma visão, desenvolvem um comprometimento para aquela visão e a institucionaliza (Bennis e Nanus, 1985).

Esta escola implica em que os líderes devem ser eficazes no desenvolvimento e mentoriação das pessoas (Levinson et al., 1978). O líder é um mentor experiente para aqueles cuja proteção é ensinada como "um segredo comercial crítico". Por causa da importância do processo de mentoriação, o empreendedor é mais do que um gerente, mas também um líder de pessoas (Carsrud et al., 1986).

### **Escola de intrapreendimento Empreendedorial**

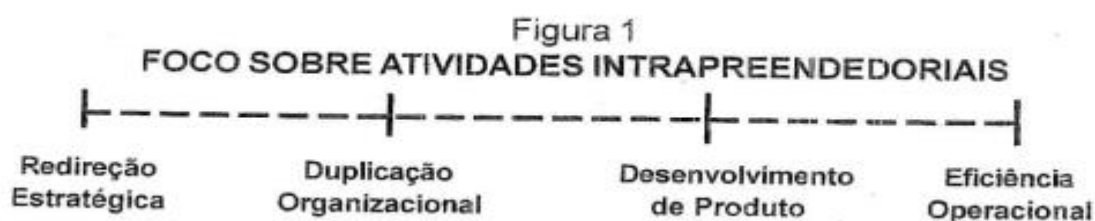
A escola de intrapreendimento evoluiu em resposta à falta de inovatividade e competitividade dentro das organizações. Os intrapreneurs, para a extensão de limite que eles possuem de liberdade discricionária de ação, são hábeis para agir como entrepreneurs e implementar suas ideias sem se tornarem eles mesmo os proprietários. Estarem alerta para as oportunidades representa uma das dimensões da atividade intrapreendedorial. Tal comportamento estratégico fornece os meios para expandir as atividades da organização e descobrir oportunidades (Ellis e Taylor, 1987). Isto permite a existência de organizações para desenvolver e diversificar suas atividades em outras áreas (Burgelman, 1983). O intrapreendimento envolve o desenvolvimento de unidades independentes desenhadas para criar, mercadizar e expandir serviços inovativos, tecnologias ou métodos dentro da organização (Nielsen et al., 1985).

Algumas questões são levantadas como por que a escola de intrapreendimento deve ser considerada uma escola de empreendimento. As atividades empreendedorial e administrativa (burocrática) têm sido bastante consideradas como de pólos opostos, embora Schumpeter tenha notado que a atividade empreendedorial bem sucedida as vezes leva à construção de uma organização e aos empreendedores tornarem-se gerentes (Schumpeter 1934).

A escola de intrapreendimento geralmente admite que a inovação pode ser alcançada nas organizações existentes encorajando as pessoas a trabalhar como empreendedoras em unidades semi-autônomas, Contudo, existem indicadores de que as grandes corporações tem tido um insucesso na criação de intrapreendedores ou de um clima empreendedorial. Muitos gerentes envolvidos em investimento de risco intrapreendedorial frequentemente deixam a companhia, algumas vezes, em frustração, para iniciar seu próprio investimento de risco empreendedorial (Knight, 1988). Suas saídas podem indicar que as forças empreendedorais podem estar em confronto com a. atividade gerencial normal, ou que as organizações convencionais não têm sido hábeis para usar o modelo intrapreendedorial para suas melhores vantagens. O sucesso do modelo intrapreendedorial parece depender das habilidades do nível operacional dos participantes para explorar oportunidades empreendedorais, Também depende de se ou não os gerentes na estrutura corporativa global vêem a necessidade de explorar essas oportunidades.

A escola intrapreendedorial não fornece de pronto um modelo para encorajar a criatividade burocrática. Como uma escola, ela não é simplesmente uma tentativa para dar liberdade a um grupo de pessoas de modo que elas possam ser empreendedoras." Ela também requer indivíduos para trabalhar com outros em equipes (teamworks), muito mais do que fazem os empreendedores. Quando os indivíduos trabalham juntos em grupo, eles são mais hábeis para reconhecer a importância de necessidades políticas e compreenderem como implementar suas ideias. Neste sentido, o intrapreendimento é um modelo de "time" pelo qual os indivíduos são questionados para trabalhar juntos na solução de problemas e criação de oportunidades, A construção de um "time" balanceado (Echert et al., 1987) requer a habilidade para usar pessoas eficientemente em grupos, onde as tarefas requerem diferentes insumos dos membros do time. Para algumas tarefas, as atividades intrapreendedorais podem requerer o input (entrada) de profissionais, enquanto em outros o apoio e a assistência de trabalhadores operacionais pode ser necessário.

As atividades intrapreendedorais podem focalizar na redireção estratégica, duplicação organizacional, desenvolvimento de produtos e eficiência operacional, como ilustrado na figura 1.



O intrapreendimento estratégico pode requerer o envolvimento de profissionais-chave e gerentes que tenham uma compreensão de condições de mercado. A meta é desenvolver novos mercados pela adição aos equipamentos empresariais existentes. O intrapreendimento organizacional pode requerer o comprometimento através de pessoas de várias seções quando elas tomam a responsabilidade pela duplicação das tarefas da organização em outras regiões ou divisões. O intrapreendimento de produto pode envolver pessoas que estão familiarizadas com o desenvolvimento de produtos e condições de mercado. A meta é desenvolver novos produtos pela capitalização dos

equipamentos empresariais existentes. As estratégias operacionais focalizam na melhoria da qualidade e eficiência na oferta de serviços.

### **Selecionando um Modelo Empreendedorial Apropriado**

Existe uma necessidade para reconciliar estas várias escolas de empreendimento pelo reconhecimento da importância de todas elas. Cada escola fornece diferentes insights sobre as muitas facetas do comportamento empreendedorial (Woo et al., 1988) (ver figura 2). Uma faceta do comportamento empreendedorial tem sido descrita pelas qualidades pessoais ou valores enquanto outras indicam que a antecipação do futuro e busca e reconhecimento de oportunidades são atributos principais. Uma terceira faceta sugere que o sucesso de um empreendedor pode ser melhorado pelas habilidades gerenciais técnicas e não-técnicas. Uma quarta faceta reconhece a necessidade de mudar a direção de um empreendimento de risco.

Cada um destes modelos está baseado em certas proposições sobre o comportamento. Cada conjunto de critérios, incluindo eventos passados, percepções, traços ou princípios pessoais e característica/fornecer diferentes tipos de insight. Por exemplo, os sucessos no futuro podem ser melhor compreendidos pela compreensão da história passada e princípios de empreendedores bem sucedidos. Os sucessos podem ser explicados pela compreensão das maneiras como os empreendedores gerenciam seu pessoal ou sabendo como eles iniciam planos e procedimentos de administração.

Tentando sugerir que uma escola de pensamento ou o conjunto de critérios é mais importante do que um outro é como tentar dizer que uma religião é mais deísta que outra. As definições e critérios de cada escola na tabela 2 são baseados em suas tradições e têm suas próprias proposições e implicações para pesquisa, treinamento e educação. As definições de empreendimento variam amplamente e envolvem a criação, a procura de oportunidades, gerenciamento, controle e mudança. Elas estão baseadas em escala de critérios para tomada de decisão, criatividade, especialização técnica, conhecimento, experiências e valores para as maneiras como os empreendedores lideram e desenvolvem grupos de empregados para trabalhar com ele.

Os critérios de cada escola fornecem um exemplo do tipo de pesquisa e treinamento enfatizado por aquela escola. A escola clássica enfatiza critérios tais como criatividade e tomada de decisão e focaliza sobre a detecção de oportunidades e conseguindo o empreendimento de risco iniciado. As histórias, princípios e histórias de vida de pessoas bem sucedidas oferecem valiosos exemplos e podem, em alguns casos, fornecer um guia de avaliação pessoal. A pesquisa e o treinamento fornecidos pela escola psicológica sugere que certos valores e comportamentos são importantes, tais como tomada de decisão com risco, a necessidade de realização e outras. O conhecimento técnico da escola de administração fornece; ferramentas para a gestão ordenamento do planejamento para contabilidade; a escola de liderança oferece sugestões para liderança e motivação das pessoas. Finalmente, a escola de intrapreneurismo encoraja a atividade empreendedorial dentro das organizações estabelecidas e enfatiza o desenvolvimento de times para solução criativa de problemas. Estas escolas de empreendimento direcionam uma ordem de perspectivas empreendedorais tais como avaliação de alguns valores pessoais, identificação de oportunidades, planejamento e ação e reavaliação. A figura 2 sugere que o empreendimento deva ser visto como um processo iterativo e que cada uma das escolas podem fornecer insights em diferentes aspectos do fenómeno.

**Tabela 2**  
**SUMÁRIO DE DEFINIÇÕES E CRITÉRIOS DE CADA ESCOLA EMPREENDEDORIAL**

Modelo Empreendedorial	Definição	Medidas	Questões
"Grande Pessoa"	"Realizadores extraordinários"	Princípios pessoais Histórias pessoais Experiências	Quais os princípios que você possui? Quais são suas realizações?
Características Psicológicas	O Fundador Controla sobre os meios de produção	O locus do controle Tolerância de ambigüidade Necessidades de realização	Quais são seus valores?
Clássico	Pessoas que fazem inovações em relações de riscos e oportunidades "Destruição criadora"	Tomada de decisão Habilidades para ver oportunidades Criatividade	Quais são as oportunidades? Qual foi a sua visão? Como você responderia?
De Gestão	Criação de valores através do reconhecimento de oportunidades de negócio, da gestão de decisão de risco... através de habilidades comunicativas e gerenciais para mobilizar...	Especialização Conhecimento técnico Planos Técnicos	Quais são seus planos? Quais são suas capacidades? Quais são suas credenciais?
Liderança	"Arquitetura Social" Promoção e proteção de valores	Atitudes, estilos Administração de pessoas	Como você gerencia as pessoas?
Intrapreendimento	Aqueles que puxam para junto de si para promover inovação	Tomada de decisão	Como você faz as mudanças e adaptações?

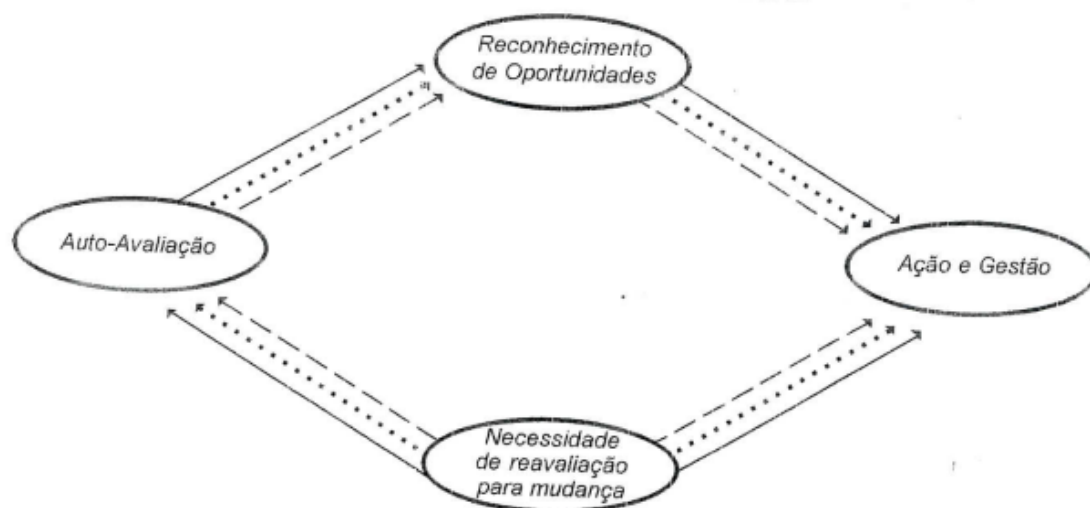
As escolas psicológica e "grande pessoa" podem ser muito úteis em uma avaliação pessoal de valores empreendedoriais e um questionamento de quais valores são mais úteis para o sucesso. Isto não deve implicar que exista uma necessidade de procurar para as pessoas "leis" psicológicas de efetividade empreendedorial, de modo conceitual, e que alguém pode aprender bastante sobre si mesmo compreendendo os valores e a direção de outros. Até certo ponto, o que são valores de alguém, comportamento e atitudes para o trabalho? Como eles se comparam com aquelas realizações de empreendedores bem sucedidos? Julgando por estas comparações, quais são os pontos fortes e fracos do outro?

Outras escolas fornecem importantes insights acerca do processo de reconhecimento e criação de uma oportunidade. A escola clássica tem descrito o processo para identificação de oportunidades e tornadas de ação. As escolas de gerenciamento e a liderança podem ser muito úteis para a compreensão da escala de habilidades técnicas e interpessoais necessárias para realizar uma operação eficiente e para motivação de pessoas. Essas habilidades envolvem tarefas técnicas tais como planejamento e finanças e know-how de relações humanas necessários para tratar com os empregados.

Cada risco empreendedorial, em algum estágio, deve questionar sua operação presente e direção futura. Nesta consideração, a escola intrapreendedorial pode ajudar no redirecionamento das operações presentes.

As concepções conclusivas do processo empreendedorial não tentam misturar as proposições e filosofias das diferentes escolas. Mais do que isto, o empreendimento é visto como um processo interativo de avaliação de pessoas planejamento, ação e reavaliação que encoraja as pessoas a assumirem responsabilidade pela criação e inovação. Este processo envolve a criação de ideias, avaliação de habilidades pessoais e tomadas de ações agora e no futuro. Ela admite que os empreendedores tem a responsabilidade pelo risco ou compartilha alguns dos riscos e recompensas deles.

**Figura 2**  
**O PROCESSO EMPREENDEDORIAL**



## Conclusão

Este artigo apresentou seis escolas diferentes de pensamento importantes na descrição da atividade empreendedorial. Ele procurou evitar o debate sobre qual das escolas ou conjunto de critérios é mais útil. O julgamento concernente a cada apropriação de modelo depende acima de tudo da avaliação do pesquisador sobre sua facilidade para explicar ou melhorar certos aspectos do processo empreendedorial. A seleção de um modelo empreendedorial depende das informações que o pesquisador ou educador deseje enfatizar na focalização de diferentes aspectos do processo empreendedor.

As escolas psicológica e “grande pessoa” podem ser úteis para a avaliação dos valores de um empreendedor, enquanto a escola clássica pode fornecer insights sobre o processo de criação de oportunidades. As escolas de liderança e gerenciamento podem ser úteis para compreensão da ordenação de habilidades técnicas e interpessoais necessárias para tornar uma operação eficiente e para motivação de pessoal. A escola de intrapreneurismo pode ajudar no redirecionamento das operações presentes.

O processo empreendedorial é interativo e enfatiza a valorização pessoal, o planejamento, a ação e a reavaliação. Ele admite que as pessoas têm a responsabilidade pelo risco ou que assumem alguns dos riscos e recompensas deles. As várias escolas de pensamento fornecem diferentes insights para o reconhecimento de valores considerados, respondendo pelo futuro, melhorando o gerenciamento e mudando e adaptando-o. Utilização, seletivamente, de insights das diferentes escolas de pensamento depende sobretudo da agenda do pesquisador ou de metas práticas. Contudo, pode não ser prudente sugerir que nosso conhecimento de empreendedores pode ser obtido pela focalização de critérios de somente uma escola de pensamento. Uma compreensão de empreendedores e seus empreendimentos de risco requer critérios de cada faceta de um processo global: as perspectivas pessoais dos empreendedores, seus modos de identificação de oportunidades, seus métodos de ação e gestão e de seus mecanismos para adaptação e reavaliação.

## REFERÊNCIAS<sup>(\*)</sup>

- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Benis, Warren and Burt Nanus (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row, 110-151.
- Begley, M. W., D. P. Boyd (1987). Psicological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Businesses. *Journal of Business Venturing* 2, 79-93.
- Berthold, H. F. (1951). The Early History of Entrepreneurial Theory. *Explorations in Entrepreneurial History* 3, 193-220.
- Bird, Barbara (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy Management Review* 13, 442-453.
- Boberg, A. L. (1988). Changing Patterns of Demand: Entrepreneurship Education for Entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. Bruce A. Kirckhoff, Wayne A. Long, S. Ed McMullan, Karl H. Verper and William E. Wetzel, Jr., Wellesley, Mass.: Boston College, 660-661.
- Brockhaus, R. H., Sr. and P. S. Horwitz (1986). The Psychology of the Entrepreneur, in *The Art and Science of Entrepreneurship*, ed. D. L. Sexton and R. W. Smilor. Cambridge: Ballinger, 25-48.
- Burgelman, R. a. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study, *Management Science* 29, 1349-1364.
- Carsrud, A. L., c. M. Gaglio, and K. W. Olm (1986). Entrepreneur-Mentors, Networks and Successful New Venture Development: an Exploration, in *Frontiers of Entrepreneurial Research*, ed. Roberts Ronstadt, John A. Hornaday, and Karl H. Vesper, 229-235.
- Carland, James W., F. Hoy, W. r. Bouton, and J. c. Carland (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization, *Academy of Management Review* 9 (2), 354-359.
- Churchill, Neil C., and Virginia Lewis (1986). Entrepreneurial Research: Directions and Methods, in *The Art and Science of Entrepreneurship*, ed. D. L. Sexton and R. W. Smilor, Cambridge: Bellinger, 333-365.
- Cunningham, J. B. and J. Lischeron (forthcoming). *Entrepreneurial Innovation*.
- de Farcy, Henri (1973). Esprit d'entreprise et developpement economique, *Archives Internationales de Sociologie de la Cooperation et du Developpement* 33, 3-42.
- Echert, L. A., J. d. Ryan and R. J. Brace (1987). *Canadian Small Business: An Entrepreneur's Plan*, Toronto: Harcourt Brace Jovanovich, 211-228. (This is based on John Geier, n.d., *Personal Profile System*, Minneapolis, Minn.: Performax System International.)
- Fayol, Henri (1950). *Administration Industrielle et Generale*, Paris: Dunod (First published 1916.)
- Fiedler, F. E.(1966). The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness, in *Basic Studies in Psychology*, ed. H. Proshansky and B. Seidenberg, New York: Holt, Rinehart and Winston, 538-551.



- Follet, M. P. (1942). *Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follet*, ed. H. Metcalf and L. Urwick. New York: Harper and Row.
- Funk and Wagnalls' *Standard College Dictionary* (1968). New York: Funk and Wagnalls.
- Garfield, Charles (1986). *Peak Performers: The New Heroes of American Business*. New York: Avon Books.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomena of New Venture Creation, *Academy of Management Review* 10, 696-706.
- Ghiselin, Brewster (1952). *The Creative Process*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Good, W. S. (1989). *Building a Dream: A Comprehensive Guide to Starting a Business of Your Own*. Toronto: McGraw-Hill.
- Gordon, M. M. (1985). *The Iacocca Management Technique*. New York: Dodd, Mead and Company.
- Gulick, Luther H. (1937). Notes on the Theory of Organizations, in *Papers on the Science of Administration*, ed. L. H. Gulick and L. F. Urwick. New York: Columbia University Press.
- Hegen, Everett Einer (1962). *On the Theory of Social Change*. Homewood, Ill.: Irwin Press.
- Herbert, Robert F. and Albert N. Link (1982). *The Entrepreneur: Mainstream View and Radical Critiques*. New York: Praeger.
- Hemphill, J. K. (1959). Job Descriptions for Executives, *Harvard Business Review* 37 (Sept.), 55-67.
- Hughes, Jonathan R. T. (1986). *The Vital Few: American Economics Progress and Its Protagonists*. New York: Oxford University Press.
- Hull, D. L., J. J. Bosley and G. G. Udell (1980). Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics, *Journal of Small Business Management* 18 (1), 11-18.
- Iacocca, Lee (1984). *Iacocca: An Autobiography*. New York: Bantam Books, 53-56.
- Kao, R. W. Y. (1989). *Entrepreneurship and Enterprise Development*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, Limited.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Free Press.
- Knight, R. M. (1986). Spin-off Entrepreneurs: How Corporations Really Create Entrepreneurs, in *Frontiers of Entrepreneurial Research*, ed. Bruce A. Kirchhoff, Wayne A. Long, W. ed. McMullan, Karl H. Vesper, William E. Wetzel, Jr., Wellesley, Mass.: Babson College, 134-150.
- Lachman, R. (1980). Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies, *Management International Review* 20 (2), 108-116.
- Levinson, D. J., with C. N. Darraw, E. B. Klein, M. H. Levinson and B. McKee (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books.
- Liles, Patrick R. (1974). Who Are the Entrepreneurs? *MSU Business Topics* 22 (1), 5-14.
- McClelland, David C. (1965). *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand.
- McClelland, David C. (1965). Achievement Motivation Can Be Developed, *Harvard Business Review* 43 (Nov.-Dec.), 6-25.
- McClelland, David c. and David G. Winter (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
-

- McClelland, David C., J. W. Atkinson, R. A. Clark and E. I. Lowell (1976). *The Achievement Motive*. New York: Irvington.
- Mill, J. S. (1984). *Principles of Political Economy with Some Applications to Social Philosophy*. London: John W. Parker, 32.
- Mooney, J. D., and A. C. Reiley (1931). *Onward Industry*. New York: Harper and Row.
- Nielsen, R. P., M. P. Peters, and R. D. Hisrich (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets - Corporate, Non-profit and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal* 6, 181-189.
- The Compact Edition of the Oxford English Dictionary* (1971). London: Oxford University Press.
- Paulin, William L., Robert E. Coffey, and Mark E. Spaulding (1982). Entrepreneurship Research: Methods and Directions, in *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, ed. Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, and Karl H. Vesper. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 352-373.
- Palmer, M. (1971). The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential, *California Management Review* 13, 32-38.
- Peters, T. J. and Robert J. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Peterson, Rein (1985). Raising Risk-takers, *Metropolitan Toronto Business Journal* 75 (7), 30-34.
- Peterson, Rein, and Deszo Horvath (1982). Commentary on Research in the Field of Entrepreneurship, in *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, ed. Calvin A. Kent, Donald L. Sexton and Karl H. Vesper. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Perryman, Ray (1982). Commentary on Research Methodology in Entrepreneurship, in *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, ed. Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, and Karl H. Vesper. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- The Random House Dictionary* (1967). New York: Random House.
- Roberta, M. (1987). Making the Transition from Entrepreneurial to Professional Management, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. Neil C. Churchill, John A. Hornaday, Bruce A. Kirchhoff, O. J. Krasner, Karl H. Vesper. Wellesley, Mass.: Babson College, 74-86.
- Roscoe, James (1973). Can Entrepreneurship Be Taught? *MBA Magazine* (June-July).
- Sarachek, Bernard (1978). American Entrepreneurs and the Horation Alger Mith, *Journal of Economic History* 38, 439-456.
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sexton, Donald L. (1982). Research Needs and Issues in Entrepreneurship, in *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, ed. Calvin A. Kant, Donald L. Sexton and Karl H. Vesper. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Silver, David A. (1985). *Entrepreneurial Megabucks: The 100 Greatest Entrepreneurs of the Last Twenty-five Years*. New York: John Wiley and Sons.
- Stevenson, H. H. (1988). General Management and Entrepreneurship, in *Frontiers of Entrepreneurial Research*, ed. Bruce A. Kirchhoff, Wayne a. Long, Wl Ed. McMullan, Karl H. Vesper, William E. Wetzel, Jr. Wellesley, Mass.: Babson College, 667-668.
- Stogdill, R. M. and B. Suttell (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Row.
- Urwick, L. (1933). *Management of Tomorrow*. New York: Nisbet.
- Vesper, Karl (1985). New Developments in Entrepreneurship Education, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. Hornaday et al. Wellesley, Mass.: Babson College.
- Weber, Max (1905, 1908). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trans. T. Parsons. New York: Scribner's Sons.
- Webster's Third New International Dictionary* (1966). Chicago: Rand MacNally and Sons.
- Woo, C. Y., A. C. Cooper, and W. C. Dunkelberg (1988). Entrepreneurial Typologies: Definitions and Implications, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ed. Bruce A. Kirchhoff, et al. Wellesley, Mass.: Babson College, 165-176.
- Wortman, M. S. (1987). Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field, *Journal of Management* 13, 259-279.
- Yukl, G. A. (1981) *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Zervos, C. (1952). *Conversations with Picasso*. Paris: Cahiers d'Art, trans. by Brewster Ghiselin, in *The Creative Process*. Berkeley: University of California Press, 60.